

Fachmagazin für Führungskräfte

# Erfolgreich delegieren



Stress verringern und Mitarbeiterzufriedenheit steigern

## SOFORT-NUTZEN

### Sie erfahren

- warum Sie Delegation nicht mit Abwälzen von Arbeit verwechseln sollten.
- warum eigene innere Blockaden den Segen des Delegierens verhindern können.
- warum Sie die 4 Phasen des Delegationsprozesses beachten sollten.
- warum Delegieren die Mitarbeiterzufriedenheit steigert.

### Sie können

- sich selbst entlasten, Ihren Stress verringern und sich Ihren wesentlichen Aufgaben zuwenden.
- den richtigen Mitarbeiter für die einzelne Aufgabe auswählen.
- das Delegationsgespräch erfolgreich führen.
- Ihren Mitarbeiter und den Fortschritt der delegierten Aufgabe kontrollieren, ohne sich einzumischen.

## AUTORIN



### BRIGITTE MILLER

Brigitte Miller ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen» (Heraklit)

und

«Was gestern gut und richtig war, muss heute längst nicht mehr sein» (Unbekannt)

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

## IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

## ERFOLGREICH DELEGIEREN – STRESS VERRINGERN UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT STEIGERN

Einleitung .....	5
Alter Wein in neuen Schläuchen? Delegieren stellt an jede Führungskraft neue Ansprüche .....	6
Der Weg von den 3 «K» zu den 3 «F» der Führung wandelt auch das Delegieren .....	7
Delegieren: Segen oder Fluch? .....	8
Den eigenen Status Quo überprüfen .....	8
Den Unterschied zwischen Zuweisen und Delegieren mental verankern – und endlich die Vorteile erfahren .....	9
Warum das Delegieren dennoch zum stressigen Fluch werden kann: Entdecken Sie Ihre Blockaden .....	11
Wie das Delegieren zum Segen werden kann – für Sie und Ihre Mitarbeiter: Entdecken Sie Ihre bisherigen Stärken beim Delegieren .....	12
Erfolgreich delegieren in 4 Phasen .....	14
Phase 1: Die Vorbereitung der Delegation und des Delegationsgespräches .....	14
Formulieren Sie das Ziel der Delegation .....	14
Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus .....	17
Bestimmen Sie den Grund, warum es dieser Mitarbeiter tun soll .....	18
Legen Sie einen Handlungsrahmen fest .....	18
Kontrollieren Sie Ihre Deadline .....	18
Phase 2: Das Delegationsgespräch .....	19
Kurze Eröffnung mit Small Talk .....	20
Die laufenden Aktivitäten besprechen .....	21
Das Delegationsziel mitteilen .....	21

Das Warum anvertrauen . . . . .	21
Den Mitarbeiter aktiv einbinden durch Fragen . . . . .	22
Gemeinsam innerhalb des Zeitrahmens Teilziele und Kontrollpunkte fixieren . . . . .	22
Die Vereinbarung beschliessen . . . . .	24
<b>Phase 3: Das Kontrollieren . . . . .</b>	<b>24</b>
Kontrollieren ohne sich einzumischen . . . . .	24
Mit dem Kontrollsystem prüfen . . . . .	26
Teilziele besprechen und eventuelle Korrekturen vornehmen . . . . .	26
<b>Phase 4: Die Nachbereitung . . . . .</b>	<b>28</b>
Mit dem Mitarbeiter das Erreichte und den Delegationsprozess besprechen . . . . .	29
Das eigene Tun prüfen . . . . .	29
<b>Fazit: Die Delegation ausbauen lohnt sich . . . . .</b>	<b>30</b>
Deshalb delegieren Sie an sich selbst:	
Mehr Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren . . . . .	30
Und freuen Sie sich tagtäglich über den Segen der Delegation . . . . .	30
<b>Literaturempfehlung . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>Tools . . . . .</b>	<b>32</b>
Aufgaben delegieren – Mitarbeiter auswählen . . . . .	32
Handlungsrahmen der zu delegierenden Aufgabe . . . . .	33
Gezielte Kontrolle . . . . .	34
Nachbereitung der Delegation: Prüfen Sie Ihr eigenes Tun . . . . .	36

Der Wandel der Arbeitswelt, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat, stellt an jeden hohe Anforderungen:

- Mehr Flexibilität in der Funktion als auch bei den eigenen Fähigkeiten;
- ständige Erreichbarkeit dank der modernen Kommunikationsmittel;
- eine höhere Arbeitsbelastung und ein höherer Arbeitsdruck;
- die Bereitschaft, sich den ständigen Veränderung in einer globalisierten (Arbeits-)Welt, mit «Symptomen» wie Downsizing, Outsourcing, Firmenverlagerung ins Ausland oder zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, anzupassen.

Und diese Anforderungen haben natürlich positive als auch negative Auswirkungen. Zu den positiven Auswirkungen zählt sicherlich die Möglichkeit, weltweit beruflich aktiv zu werden wie auch dank der flexibleren Arbeitszeiten (beispielsweise durch die Jahresarbeitszeitkonten) die eigene Work-Life-Balance besser gestalten zu können.

Allerdings rücken die negativen Auswirkungen immer mehr in den Fokus. Denn verstärkt klagen Arbeitnehmer über Stress oder leiden unter arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen wie Burn-out. Eine Umfrage der *European Agency for Safety and Health at Work*, in der von Oktober 2011 bis November 2011 in 36 teilnehmenden europäischen Ländern 35 540 Interviews erfasst wurden, offenbarte einen erschreckenden Ausblick. Auf die Frage *Glauben Sie, dass die Anzahl der Personen (in Ihrem Land), die an beruflich bedingtem Stress leiden, in den nächsten fünf Jahren zunehmen, abnehmen oder etwa gleich bleiben wird?* lautete in fast allen Ländern die Antwort: *Der berufsbedingte Stress nimmt stark zu* (beispielsweise in Deutschland gaben 64% dies an, in Grossbritannien 54%, in Frankreich 52%).

Und diese Auswirkungen werden Sie als Führungskraft in doppelter Hinsicht spüren:

1. Sie sind vom Wandel der Arbeitswelt ebenso betroffen – und müssen mit diesem umgehen.
2. Sie sind als Führungskraft allerdings auch gefordert, Ihre Mitarbeiter so zu führen, dass deren Stress nicht unnötigerweise steigt – und müssen hier oftmals neue Wege einschlagen.

Beide Aspekte können zu einer Doppelbelastung werden und Ihren eigenen Stress erhöhen – müssen dies aber nicht. Denn es gibt eine Lösung und diese heisst: **Delegieren**.

## ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN? DELEGIEREN STELLT AN JEDE FÜHRUNGSKRAFT NEUE ANSPRÜCHE

Vielleicht werden Sie diese Lösung ein wenig anzweifeln. Schliesslich werden Sie bereits jetzt und heute Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren. Und trotz dieser Aufgabendelegation hat weder Ihr persönlicher Stress, noch der Ihrer Mitarbeiter sichtlich abgenommen. Oftmals erscheint es Ihnen sogar, dass Ihr Mitarbeiter mit den an ihn delegierten Aufgaben überfordert ist. Denn Sie erhalten immer wieder Aufgaben zurück, die Sie dann selbst zu Ende bringen dürfen. Oder Ihr Mitarbeiter erledigt die jeweilige Aufgabe mit solch niedriger Motivation, dass Sie dessen Unzufriedenheit richtig spüren können.

Die Ursachen dafür mögen vielschichtig sein – wie den falschen Mitarbeiter für die jeweilige Aufgabe ausgewählt zu haben –, doch der Hauptfaktor, der wohl am stärksten zu Buche schlägt, ist: Das Prinzip des Delegierens wurde zu wenig oder gar nicht dem Wandel der Arbeitswelt angepasst. Denn es reicht nicht mehr aus wie in Zeiten der Industriegesellschaft zu sagen «Machen Sie ...», sondern der Mitarbeiter muss aktiv in den Prozess des Delegierens einbezogen werden. Nur so kann seine Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit, die bei der Bewältigung komplexerer Aufgaben verstärkt benötigt werden, auch angezapft werden. Schliesslich ist es heute für jedes Unternehmen wichtiger denn je, das Kreativpotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu erschliessen und **gemeinsam** an abgestimmten Unternehmenszielen strukturiert und planvoll zu arbeiten. Somit müssen Sie als Führungskraft Ihr Verständnis des Delegierens an die Forderungen der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft anpassen.

# DER WEG VON DEN 3 «K» ZU DEN 3 «F» DER FÜHRUNG WANDELT AUCH DAS DELEGIEREN

Dieser Schritt der Anpassung kann am besten umgesetzt werden, wenn sich noch einmal vergegenwärtigt wird, welchen Weg der Führungsstil in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat:

Von den 3 «K» ...

1. Kommandieren
2. Kontrollieren
3. Korrigieren

... zu den 3 «F»

1. Fordern
2. Fördern
3. Feedback geben

oder auch vom autoritären zum kooperativen und zielorientierten Führungsstil. Um diesen Wandel auf das Prinzip und die Führungsaufgabe **Delegieren** zu übertragen, gilt es jetzt

- statt keine Diskussionen und Nachfragen zu dulden, diese zu initiieren und zu unterstützen;
- statt diktatorisch Anweisungen zu geben, die Vorgehensweise gemeinsam zu besprechen und festzulegen;
- statt Hörigkeit zu erwarten, die Sichtweise und Ideen des Mitarbeiters beim Übertragen der Aufgabe abzufragen und einzubeziehen;
- statt wenig mitzuteilen, auf Transparenz, Offenheit und Austausch zu setzen;
- statt keine Erklärungen und Begründungen zu liefern, die Ziele zu erläutern und so Motivation und Begeisterung für die neue Aufgabe im Mitarbeiter zu wecken.

Obwohl Sie wie bisher durch das Delegieren einzelner Aufgaben sich selbst entlasten – und dies weiterhin oberste Priorität ist – muss (!) das Delegieren heutzutage auch einen sichtbaren Gewinn für Ihren Mitarbeiter darstellen. Denn durch das **Fordern** – beispielsweise eine neue Aufgabe zu erledigen – wird der Mitarbeiter **gefördert** und erhält schliesslich im Rahmen der Nachbereitung der Delegation **Feedback**. Somit gelingt es Ihnen, Ihren Stress zu verringern, als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

# DELEGIEREN: SEGEN ODER FLUCH?

Damit Sie den Gewinn des Delegieren (weniger Stress und höhere Mitarbeiterzufriedenheit) erzielen können, sollten Sie unbedingt prüfen, ob für Sie das Delegieren eher ein Segen oder ein Fluch ist. Schliesslich bestimmt Ihre Einstellung zur Delegation, wie Sie das Delegieren in Ihrem Arbeitsalltag integrieren und anwenden. So manches Mal – leider – stellen Sie sich dabei selbst das Bein und können so wenig vom Delegieren profitieren.



## ÜBUNG

1. Nehmen Sie sich einen Stift und ausreichend Papier. Oder notieren Sie Ihre Gedanken in Ihrem Zeitmanagementsystem oder einer Kladde.
2. Beantworten Sie in Ruhe folgende Fragen:
  - a) Was bedeutet «Delegieren» für Sie?
  - b) Welche Erfahrungen haben Sie beim Delegieren von Aufgaben gemacht? Rufen Sie sich hierfür einige vergangene Situationen in Erinnerung.
  - c) Zu welchen Schlussfolgerungen sind Sie durch diese Erfahrungen gekommen?
  - d) Wie würden Sie das Delegieren eher einschätzen – als Segen oder als Fluch oder als sowohl, als auch?
  - e) Wie hat diese Einschätzung Ihr Delegieren beeinflusst?
3. Lesen Sie sich in Ruhe Ihre Antworten durch. Haben Sie bisher vom Delegieren so profitieren können, wie Sie es sich gewünscht haben?
4. Notieren Sie sich zum Schluss noch Ihre optimale Vorstellung des Delegierens: Was wünschen Sie sich bzw. welche Vorteile wollen Sie durch das Delegieren erzielen?

## DEN EIGENEN STATUS QUO ÜBERPRÜFEN

Als Führungskraft werden Sie Aufgaben delegieren – keine Frage. Doch wie oft delegieren Sie tatsächlich? Schnell kann es geschehen, dass Sie den Eindruck gewinnen, Sie würden ausreichend Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren. Prüfen Sie deshalb einmal mit der folgenden Checkliste Ihren Status Quo.